

米国企業におけるダイバーシティ・イニシアティブ —アファーマティブ・アクションからマネジング・ダイバーシティへ—

The Diversity Initiative in Corporate America: From Affirmative Action to Managing Diversity

野畑真理子

Mariko NOHATA

ABSTRACT

This paper discusses the philosophy and practice of managing diversity have been acquired through implementation of affirmative action and valuing diversity in historical diversity initiatives of corporate America. Affirmative action is now controversial and often criticized for reverse discrimination. Corporate America, by contrast, welcomes managing diversity for competitive advantage as a business strategy. They say one of major factors which drove companies to the new philosophy and practice of managing diversity was the forecast of workforce predicted by *Workforce 2000* (Johnston and Packer, 1987), but those could already be seen in the struggles of companies and their employees around affirmative action and valuing diversity before the report.

Japanese companies began to conduct managing diversity initiative. It is, however, inevitably required to study the achievement of affirmative action and valuing diversity practices in order to obtain effective managing diversity which is imperative in Japanese companies where especially rank of gender equality is extremely low in the world.

キーワード

アファーマティブ・アクション、ダイバーシティ理解 Understanding Diversity、ダイバーシティ尊重 Valuing Diversity、マネジング・ダイバーシティ、組織の変革、インクルージョン、カラー&ジェンダー・ブラインド主義、カラー&ジェンダー・コンシャス主義、集団と個人、経営層のコミットメント、“same words, different language,” gender intelligence, gender-balanced leadership

目次

- I はじめに
- II 多様性への3つのアプローチ
- III AAの実践と問題への取り組み
- IV 効果的なAAの促進諸要因
- V マネジング・ジェンダー・ダイバーシティ
- VI おわりに

I はじめに

本稿の目的は、米国のダイバーシティ・イニシアティブの歴史において、近年のマネジング・ダイバーシティの特質である理念や方法は、企業が伝統的なアフーマティブ・アクションやダイバーシティ尊重 Valuing Diversity を実践してきた歴史的過程で獲得したものであることを解明することである。今日、アフーマティブ・アクションが逆差別であるとの厳しい批判を受けている。一方、マネジング・ダイバーシティは競争優位の企業戦略としてアメリカ産業界にも歓迎されている。また、個人や集団の立場からも、組織への同化を強制するのではなく、組織の文化や制度を個人や集団の多様性をインクルードするように変革することを主張するマネジング・ダイバーシティは、画期的なイニシアティブである。この新しいマネジング・ダイバーシティの出現に大きく影響したのが、周知の通り、*Workforce 2000* (Johnston and Packer, 1987) による将来の新規労働力に関する予測であったとされる。しかし、マネジング・ダイバーシティの理念や方法は、その研究報告書が発表される以前から、アフーマティブ・アクションやダイバーシティ尊重に、企業や従業員が真摯に取り組む中から得たパラダイム転換であった。本稿では、企業の取り組み事例、アフーマティブ・アクションの論争点や裁判例などをも踏まえながら、アフーマティブ・アクションやダイバーシティ尊重が、どのように改善され、マネジング・ダイバーシティに継承されているかを明らかにする。

日本でもダイバーシティに取り組む企業が増えている。しかし、日本の研究者の多くは、マネジング・ダイバーシティは、アフーマティブ・アクションなどの法令遵守や社会的責任とは無関係な、競争優位のための企業戦略であると断言する。それは大きな誤解であり、マネジング・ダイバーシティが有効であるためには、アフーマティブ・アクションやダイバーシティ尊重の取り組みの成果から学ぶことが不可欠であることを理解しなければならない。とりわけ、依然として職場の男女平等度が世界でも極めて低い日本において、効果的なマネジング・ジェンダー・ダイバーシティは喫緊の経営課題である。

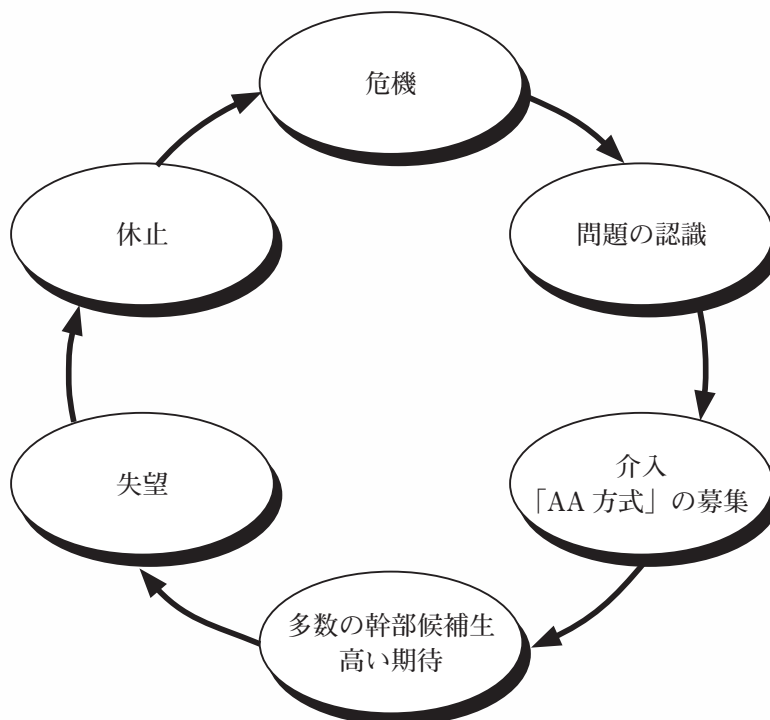
II 多様性への3つのアプローチ

米国企業の多様性への取り組みの歴史の変遷は、別稿で論じた（野畑、2010）が、本節では、最初に、マネジング・ダイバーシティのリーダー的唱道者である R. Thomas (1990, 1991, 1992) の概念整理を確認しておこう。

R. Thomas は、多様性へのアプローチの歴史的变化を、1. 「アファーマティブ・アクション」、2. 「多様性の理解／尊重」、3. 「マネジング・ダイバーシティ」の3つに分類する。

最初のアファーマティブ・アクション（以下 AA と略す）は、法律によって保護された女性やマイノリティに雇用の機会平等を保証するために、機会の平等が実現するまでの間、人為的に取り組む特別な努力である。企業は、AA 以前は完全に排除していた有資格の女性とマイノリティに市場を開放し、採用を急速に増やした。これによって、企業は、彼女ら／彼らはパフォーマンスを発揮し自然に昇進し、AA の問題は解決できると期待していた。しかし、実際には、彼女ら／彼らは白人男性の抵抗やキャリアの機会が狭いことに失望し、モラルが低下したり、多くが転職するという結果に終わっていた。この問題の根本原因は組織文化にある。企業は、白人男性中心の組織文化に、女性とマイノリティが同化するのを当然と見なしていた。AA アプローチは、この問題を認識していなかったため、女性とマイノリティの採用を増やすよう努力したが、彼女ら／彼らの昇進や就業継続 retention にはつながらなかった。結局、何度採用を増やしても問題が改善されない「アファーマティブ・アクション・サイクル」に陥っていた（図表1）。

図表1 アファーマティブ・アクション・サイクル



出典 Thomas, Roosevelt, 1991, p.22. 注 一部変更。

第二のアプローチは、多様性を理解 Understanding Diversity し、多様性を尊重 Valuing Diversity するもの（以下 UD/VD と略す）である。R. Thomas は、このアプローチを 1990 年および 91 年の文献では、VD と呼んでいたが、92 年の文献では、UD に名称を変更した。その理由について、彼は、実務家たちは VD と呼ぶが、最も重要なのは多様性を尊重することではなく、理解を高めることであると信じるので UD という用語を用いると主張している。このアプローチの目的は、組織メンバー間の多様性の受容、理解、そして感謝を育てることによって、協調的で生産的な仕事関係を築くことである。

第三のアプローチのマネジング・ダイバーシティ（以下 MD と略す）は、組織のあらゆるレベルで多様な労働力になっていることが前提である。仮に、まだそのような多様性が実現できていない場合は、それを実現するために、AA アプローチを必要としている。MD では、企業が、AA のような人為的なプログラムや基準を用いなくて、また差別や不公平もなく、自然に、貴重な多様性を持つ従業員一人ひとりをエンパワーメントして潜在能力を発揮できるように管理する。これは管理の変革という課題である。アメリカ産業界はダイバーシティを歓迎しているが、管理職たちは、今なお従業員が組織に合わせるものと考えている。この管理職たちの意識を変えなければならない。また、AA や UD/VD のように、人種差別や性差別を撤廃することや、マイノリティと女性に何か特別なことをすることでもない。そうではなくて、多様なグループの従業員の潜在能力を活用する管理職の能力を高めるという課題である。管理職が、すべての従業員の才能を引き出し活用する十分な管理能力を持つかどうかの課題である。

R. Thomas は、短期的には、MD は、AA と UD と平行してダイバーシティへの取り組みとして機能するが、長期的には、MD が有効に実施され、他の 2 つは不要になると断言する。

AA は法的、道徳的、社会的責任課題によって、そして、MD は競争優位の達成という経営課題によって、動機づけられている。ただし、ダイバーシティが経営課題であるということは、ダイバーシティは法的、道徳的、社会的責任の課題ではないということではない。重要なのは、企業が MD を長期にわたって継続していくためには、経営課題という動機付けが不可欠であるという点である（R. Thomas, 1992）。

また、MD の第一の特長は、「多様性の拡大」である。ダイバーシティは、人種・エスニシティやジェンダー以外の無限に多様な次元を含む。たとえば、年齢、勤続年数、職能上の経歴、教育歴、性的指向、身体状況、ライフ・スタイル、買収／合併、エグゼンプト対ノンエグゼンプト、組合対非組合、そして宗教である。Jackson (1992) は、この他、家族状況、組織階層上の位置、地理的位置、そして雇用形態（例：フル・タイムかパート・タイムか、臨時か常雇か）などを挙げている。理論的には、多様に拡大することが可能であるが、実際に企業で採用されているのは、法の保護対象となっている多様性に限られていることが多い。

第二の特長は、「組織の変革」である。すなわち、組織が、多様な労働力から学んで、組織の中核文化（「白人男性の支配的文化」）、システム、仕事を変革し、多様性を組織に「統合」する。女性やマイノリティを組織に同化させる AA とは異なる。

Ⅲ AA の実践と問題への取り組み

R. Thomas の多様性へのアプローチの3分類によれば、MD は、それ以前の伝統的な AA や UD/VD とは全く異なるパラダイム転換である。しかし、実際には、MD は突如として現れたのではなく、AA と UD/VD の歴史的実践過程から獲得されてきた理念や方法である。

R. Thomas は、VD より UD が重要と主張する。たしかに、UD は重要であるが、われわれは、VD は企業文化の変革につながるものであり、UD より重要と考える。VD は、白人男性の行動と思考のスタイルに合わせるのではなく、女性とマイノリティに典型的と考えられる行動と思考のスタイルを組み込むよう、企業文化を変革することを追求する。女性やマイノリティは、企業が、彼女ら／彼らをたんに寛大に取り扱うだけではなく、賞賛し、喜んで迎えることを望んでいる。企業は、女性とマイノリティに中立的な組織環境ではなく、彼女ら／彼らが高く評価されていると感じられ、活躍できる支援的な環境を創造しなければならない。センシティブティ・トレーニングと人種関係セミナーの UD は、「ダイバーシティを祝う celebrate diversity」という VD の活動によって取って代わられた (Gottfredson, 1992; Walker and Hanson, 1992)。ただ、VD といってもその内容は実践過程で変化している。どのように変化したかを、DEC (Digital Equipment Corporation) の事例で紹介しよう。DEC では VD 哲学とコア・グループ・モデルがダイバーシティ・イニシアティブの柱になっている。コア・グループは、非公式のネットワークで議論を継続していく小グループである。コア・グループの最初の目的は、マイノリティと女性の平等雇用であり、白人男性管理職のマイノリティと女性に対するステレオタイプの観念をはぎ取るのを手伝うことであった。コア・グループは、どんな発言をしても「安全な場所」で、オープンに議論ができる場所であった。

しかし、この状況下で、白人男性は、孤独で無力だと感じていた。この「俺たち対奴ら」という状況から抜け出すには、白人男性を含め、すべての人の差異に焦点を置くことが必要であった。すると、女性とマイノリティの人種と文化だけではなく、みんなの人種と文化に注意が向くようになり、女性やマイノリティとともに、白人男性にとっても快適な職場環境になった。ここでのスローガンは、「すべての人のための AA」という力強いものであった。しかし、個人の差異を強調しすぎると、女性とマイノリティが無視されたと感じる。最終的には、集団間差異とユニークな個人間の差異の両方に注目することが重要だと分かった。VD も同様で、集団間差異とユニークな個人間の差異の両方が価値あるもので尊重されなければならないと考えられている (Gottfredson, 1992; Walker and Hanson, 1992)。

ところで、AA は現在、バックラッシュに晒されているが、ビジネス合理性が強調されている MD は、AA の実践の中から生まれたアプローチであり、AA と共通する部分も多い。そのため、MD も AA と同じ批判に遭遇することは十分予想される。したがって、AA を取り巻く議論の争点をここで確認しておくことは意義がある (Yakura, 1996)。

今日、厳しい批判を受けている AA の論争点は、カラー&ジェンダー・ブラインド主義、カラー&ジェンダー・コンシャス主義、そして、機会の平等とは何かをめぐる問題である。図表 2 の雇用平等法と AA はどちらも機会の平等を目指しているが、根底にある仮説が

図表2 平等雇用、アファーマティブ・アクション
および、マネジング・ダイバーシティの比較

用語	根拠	基礎的前提
平等雇用	法律	1. 平等／平等主義 2. メリトクラシー 3. 人種と性に中立
アファーマティブ・アクション	大統領行政命令と連邦規制	1. 優遇措置 2. 人種と性に配慮
マネジング・ダイバーシティ	学者と実務家	1. ダイバーシティ／個々人のユニークさ 2. 競争／組織の利益性 3. 法で保護されているか否かに関わらず、全集団のインクルージョン

出典 Yakura, Elaine K., 1996, p.36. 注 一部変更。

異なる (Gottfredson, 1992)。

雇用平等法は、平等取扱いの原理に基づいて、従業員や応募者を、人種、肌の色、宗教、性、または出身国によって異なる取扱いをすることを使用者に禁じた。たとえば、応募者の試験や面接では、職務に関係することだけを選考基準にし、家族の状況や妊娠の有無を聞くこと、また、履歴書への写真貼付の要求などは禁止された。

カラー&ジェンダー・ブラインド主義は、集団間の差異に応じて異なった取扱いをするのは不公正で恨みや疎外感を生むので、集団ではなく、個々人の業績に応じた取扱いをするべきであると考ええる。

一方、AA は、平等取扱いの原理は機会の平等ではないと考える。多くの女性やマイノリティは、白人男性の多くが経験しない不利を負う。例えば、白人男性中心の企業文化に同調することを求められる。そして、彼女ら／彼らが同調できないと無能と見なされ、同調しようと試みると攻撃的な逸脱者と見られる可能性がある。企業で昇進し成功するのに助けとなる白人男性の非公式ネットワークは、彼女ら／彼らに開放されていない。このような女性やマイノリティの差別状況を無視した平等取扱いの原理や、カラー&ジェンダー・ブラインド主義は公正ではない。反対に、集団間の差異を認識し、差異に応じた取扱いをするカラー&ジェンダー・コンシャス主義に基づいた人的資源政策が重要であると主張する。

カラー&ジェンダー・コンシャス主義は、個人間の多様性を強調することは、集団間の権力や地位の配分の格差、支配・服従関係を見えにくくすると批判する。企業の文化や規範は、けっして中立的なものではなく、支配的集団の文化であり規範である。したがって、集団間の多様性に着目しなければならないと考える。

AA に対する逆差別との強い批判は、歴史的に差別されてきた集団に対する積極的正措置として、女性とマイノリティの活用に向けて目標と予定表を含んだ AA プランの作成を企業などに義務づける点である。この目標は、割当制ではなく、目標が達成できなかったとしても、目標に向けての「誠実な努力」をしていることを示すことができ

ば制裁はない。政府との契約打ち切りなどの制裁を科されるのは、「誠実な努力」をしない場合である。大統領行政命令や連邦などの規則で義務づける AA は、厳格な割当制ではなく、かなり柔軟に運用されている。厳格な割当制の多くは、差別で有罪になった企業に、裁判所が命じる AA プランである。しかし、1978 年のカリフォルニア大学理事対バックキー事件や、1995 年の *Adarand Constructors, Inc. v. Pena, Secretary of Transport* 事件などに代表される連邦最高裁判決は、AA が逆差別であるとの「理解」を広めた。バックキー事件は、1971 年にほとんど全員が白人であったカリフォルニア大学メディカル・スクールが、入学者 100 人中 16 人を有資格のマイノリティに割り当てることを自発的に決めたことが、憲法および公民権法第 VI 編違反に問われたものである。最高裁は、5 対 4 の僅差で、このマイノリティ入学許可プログラムは違法であり、バックキーは入学を認められなければならないとした。しかし同時に、大学は将来の入試選考で人種を合法的に考慮することができることも判断した。2003 年には、2 つの対照的な判決が出ている。一つは、ミシガン大学人文自然科学部の入試選考における AA が憲法と公民権法第 VI 編違反に問われ、違憲判決が出た *Gratz et al. v. Bollinger et al.* 事件である。他の一つは、同じくミシガン大学のロースクールの入学選考における AA が憲法と公民権法第 VI 編違反に問われ、合憲判決が出た *Grutter v. Bollinger et al.* 事件である。*Gratz et al. v. Bollinger et al.* 事件では、教育上価値ある学生の多様性の追求という目的は妥当と判断されたが、人種またはエスニシティのマイノリティ志願者に一律 20 点加点する優遇措置は違憲とされた。一方、*Grutter v. Bollinger et al.* 事件は、教育上価値ある学生の多様性の追求という *Gratz et al.* 事件と同じ目的は妥当とされた。その選考方法としては、多様性を人種とエスニシティのマイノリティ (racial and ethnic status) だけで定義しないで、履歴書や推薦書など志願者に関する利用可能な情報をすべて用いた。つまり、マイノリティは、多様性をもたらす様々な諸要素の中の一要素として考慮されたのであり、これは厳格審査を満たすと裁定された。

以上の最高裁判決から、第一に、入試選考で人種を考慮すること自体は禁止されていない、第二に、多様性の基準として人種やエスニシティだけを用いること、および、優遇措置として、割当制や一律加点を用いることは、違憲であることが明らかになった (Yakura, 1996; Legal Information Institute at the Cornell Law School; 中里見博, 2004)。これを雇用の機会均等について当てはめると、採用や昇進の選考基準の一つとして、多様性の追求のためカラー & ジェンダー・コンシャス主義を用いるのは妥当であるが、割当制や一律加点などの特別な優遇措置を取ることは違憲となる。中里見 (2004) は、2003 年の 2 つの最高裁判決について、AA の正当化の根拠が「過去の差別の是正」から「多様性の確保」へと変化しつつあると指摘している。今日、ダイバーシティや MD は産業界だけではなく米国社会の多くの組織や集団で推進すべき重要課題であるとの認識が広がり、実践されている。この現実の社会や意識の変化を受けて、法律上の AA の正当性の根拠も変化した。そして、AA は「多様性の確保」のために考慮すべき諸要因の一つとして重視されており、決して過去のものとして消滅したわけではない。

AA 反対派のカラー & ジェンダー・ブラインド主義者は、カラー & ジェンダー・コンシャス主義はかえって人種差別や性差別を招くことになるだろうとの仮説に立っている。企業は、人種、エスニシティ and/or 性についての情報は無視して、ユニークな存在として

の個々人に関する情報だけを考慮すべきであり、支配グループの白人に、従属グループの人々の人種やエスニシティについて情報を与えることは、社会的距離と嫌悪を増大させるとの考えである。Ferdman (1989) は、カラー&ジェンダー・ブラインド主義者の仮定を検証するために、伝統的なアングロサクソン系の大企業で、白人の管理職を対象に調査を実施した(1985-86)。ただし調査は、ジェンダーではなく人種・マイノリティに関してだけである。調査対象の管理職の性別についての記述がなく、全員が男性と推測される。最初に、ヒスパニックと白人の管理職、それぞれ27人と19人にインタビュー調査を実施し、その情報に基づいて、一人のヒスパニックの管理職「Eddie」(架空の人物)についてのビデオテープを作成した。白人の管理職たちのEddieに対する評価が、①彼の個人的な情報だけを提示されたとき、②ヒスパニックのエスニシティに焦点を当てた情報を提示されたとき、そして、③個人的な情報とヒスパニックの情報の両方を提示されたとき、どのように変化するかを解明した。

カラー・ブラインド主義の観点からは、白人管理職は、Eddieに関するエスニシティの情報を受ける時は、受けない時より、彼への肯定的評価は弱まる、との仮説になる。これと対照的に、カラー・コンシャス主義の立場からは、ヒスパニックに関する情報は必ずしもより否定的な評価につながるわけではなく、評価を肯定的にする可能性もある、という仮説を立てている。調査の結果は、白人管理職は、Eddieについて個人的な情報とエスニシティの情報の両方受け取る時、Eddieを最も肯定的に評価した。一方、個人的な情報だけを受け取ったとき、肯定的な評価は最も低くなった。この調査結果から、白人はエスニシティに注目するとき、より否定的な偏見を抱くようになるというAA反対派の主張は、誤りであることが分かった。

Ferdman (1989) は、集団間の文化的差異から目をそらすカラー&ジェンダー・ブラインド主義には、さらに、組織文化への同化という問題があると指摘する。AAプログラムは、女性とマイノリティの採用数を増やすことでは非常に成功している。しかし、就業継続と昇進についてはあまり進展がなくAAサイクルに陥っている。その理由は、カラー・ブラインド主義では組織の規範に同化する人々が好意的な評価を受け、既存の文化に同調しない女性やマイノリティは様々な抵抗や問題に直面しやすいからである。この集団間の文化的差異と既存の組織文化への同化という問題を解決しない限り、AAサイクルは避けられない。Ferdman (1989) は、この問題を解決するAAプログラムを3段階に分けて提案する。第一段階の良いAAプログラムは、新人が組織に同化するのを支援する。第二段階の優れたAAプログラムは、組織が、その目標を犠牲にすることなく達成できるような方法で、組織文化をよりフレキシブルで多様なものにする方法を見いだすことができるよう支援する。第三段階は最善のAAプログラムである。このプログラムによって、人々は、他者に対して肌の色、ジェンダー、そしてエスニシティが見えない振りをしない、つまりカラー&ジェンダー・コンシャスになる。一方、自分自身については、肌の色、ジェンダー、そしてエスニシティを見ないことができる、つまりカラー&ジェンダー・ブラインドでいることが可能になる。

優れたAAプログラムと最善のAAプログラムを総合すると、前掲の図表2のMDの基礎的前提が導かれる。優れたAAプログラムは、基礎的前提の2である競争/組織の利潤を追求しつつ(ただし、組織の目標は必ずしも利潤追求だけではない)、組織文化を

フレキシブルで多様なものに変革する。さらに、最善の AA プログラムが、基礎的前提の 1 と 3 が可能なように絶えず努力する。3 の法的保護の対象である集団がいなかにかかわらず、すべての集団（ここには白人男性の集団も含まれる）をインクルージョンするという前提は、他者の集団へのカラー&ジェンダー・コンシャスを基礎としており、1 のダイバーシティ／個々人一人ひとりのユニークさという前提は、自分自身についてはカラー&ジェンダー・ブラインドでいることが可能なインクルーシブな組織文化の存在が基礎になる。以上から、MD の基礎的前提は、AA とはまったく関係のないパラダイム転換ではなく、AA に関する論争の中から獲得されたパラダイムでもあることが分かる。

IV 効果的な AA の促進諸要因

AA プログラムの長年の経験と研究から、プログラムが成功するために重要な諸要因が明らかになっている。これらの要因は、MD プログラムを有効に実施するためにも同様に重要である。Yakura は、Cox (1993) と R. Thomas (1991) はダイバーシティ・プログラムのデザインやガイドラインについて多くの価値ある提案をしているが、MD について具体的により多くの経験を積み、より多くの調査が実施されるまでは、最良の情報源は、AA プログラムに関する長年の研究と経験であると主張する。われわれも、先述のように、MD は AA の改善プログラムであると考える。本節では、AA (MD) が成功する諸要因を明らかにする (Yakura, 1996; Blanchard, 1989)。

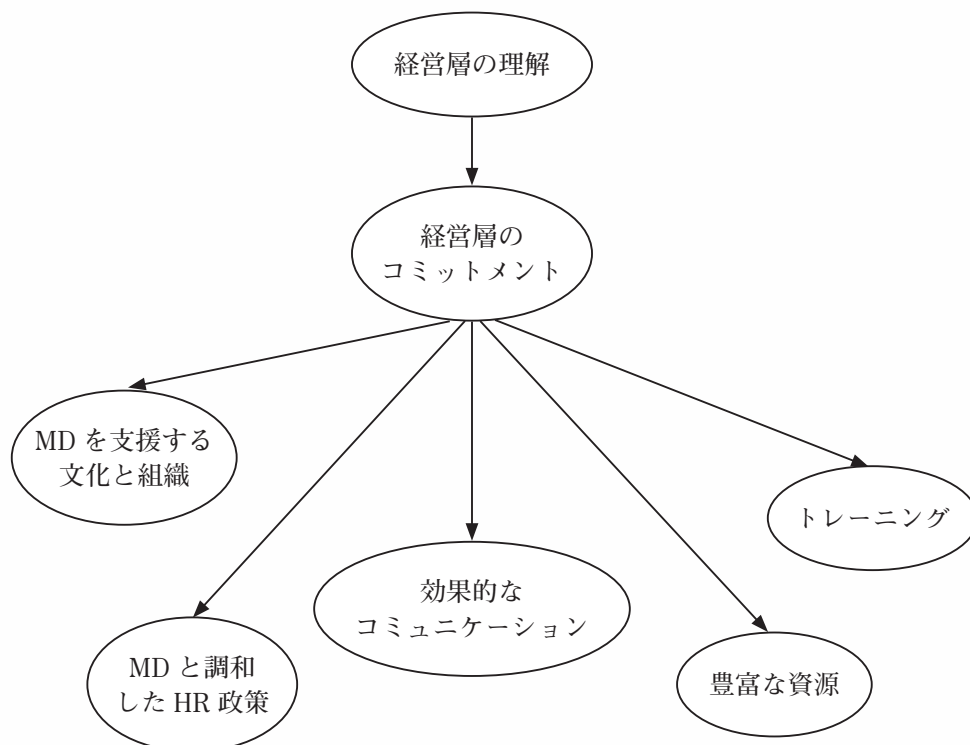
第一の要因は、上級経営幹部からの強力な公的なコミットメントである。それによって次の 5 つの要因の形成が可能になる。とくに要因①～③は重要である。① AA プログラムを組織全体に普及させるために必要な資源の配分、②効果的なコミュニケーション。全従業員に AA プログラムを伝えるための有効な手段を発展させることができる。また、権威ある上級経営幹部のリーダーシップは、権威主義的な人々をはじめ、偏見を持つ人々の信念や価値にも影響を与えることができる、③支援的な組織構造と組織文化の育成。組織文化が、すべての従業員が前進することに敵対的であるため、AA プログラムが困難に直面することもある。上級経営層が平等主義的組織文化を提唱することによって、従業員の無意識の差別的行動も減少する。組織文化を創造し組織に組み込むのは、トップ経営層のリーダーシップである (Schein, 2010; シャイン, 2004)、④トレーニング・プログラムの策定と充実。トレーニングは、トップ経営層だけでなく、組織全体の理解を進めるのに非常に有効である、⑤ AA プログラムが、例えば、募集、昇進、就業継続、そして報酬システムなどの HR (人的資源) の政策および慣行と、調和が取れて同一の価値で統合されていること。例えば、AA プログラムと昇進システムの基礎的価値が異なると、不信を生み、機能しない。

第二に、トップ経営層のコミットメントが有効に機能するためには、決定的に重要な前提条件がある。それは、AA をめぐる論争に関するトップ経営層の理解である。周知の通り、AA はバックラッシュに直面している。トップ経営層が AA について深い知識を持っていなければ、組織メンバーに明確で一貫性をもったメッセージを表明すること

ができず、コミットメントへの信頼を失うことになる。経営層の理解を深める方法として、マイノリティに関してはそのメンターになることや、マイノリティ組織に加わるなどの事例がある (Thomas, D. A., 2001; Heneman, Waldeck and Cushnie, 1996)。

以上から、AA が成功するためのトップ経営層の役割に着目し、MD を支援する諸要因として図式化したものが図表 3 である。

図表 3 マネジング・ダイバーシティを支援する諸要因



出典 Yakura, Elaine K., 1996, p.45. 注 一部変更。

第三に、集団間の差異に気づき理解を深めるなどのトレーニング・プログラムは、センシティブな要素があり、不満や対立が表面化する可能性がある。そのような場合は不満を調査し、公平に解決しなければならない。さらに、そのような状況を避けるためにも、組織として苦情処理手続きを制度化しておくことが必要である。差別の苦情申立を公正に、そして迅速に解決する手続きは差別の防止効果も持つ (Jackson, 1992; Blanchard, 1989)。

第四の要因は、マイノリティと女性の積極的な募集を、地域社会への支援活動と連携して実施することである。例えば、①地域社会のマイノリティ組織の代表者たちを定期的に会社のツアーに招待する、②マイノリティの従業員による就職希望者の紹介を奨励する、③会社の AA オフィサーが、地域社会で募集と就職斡旋サービスをしているマイノリティ組織と直接コンタクトする、などである。Pacific Bell では、AA の一環として、地域社会の支援に焦点を置いたマイノリティ採用プログラムを実施した。その際の問題

は、マイノリティではない志願者と同様の基準で、質の高い応募者を選抜したにもかかわらず、社内では、「マイノリティ」イコール「より低い基準」、優先的採用、割当制の適用などの、事実と異なるステレオタイプの観念が広く共有されてしまった。しかし、マイノリティ募集担当部署が、採用したマイノリティの能力を管理職たちに実際に示すことによって、そのステレオタイプを壊すことに成功している (Roberson and Gutierrez, 1992)。白人男性を求めて大学などで募集する伝統的な募集方法とは異なり、女性やマイノリティ、さらに多様な応募者を求めて募集先を拡大した一覧表の例が図表4である (Blanchard, 1989; Heneman, Waldeck and Cushnie, 1996)。

図表4 ダイバーシティの募集先

- ・アーバンリーグ
- ・専門家協会
- ・州の職業紹介所
- ・教会
- ・コミュニティの機関
- ・軍隊
- ・州の公正雇用局
- ・地方の雇用機会平等局
- ・州のリハビリテーション部
- ・民間の産業会
- ・黒人大学
- ・人材派遣会社
- ・専業主婦の求職ネットワーク
- ・全米大学ヒスパニック協会
- ・全米女性機構 (NOW)
- ・黒人ビジネス・女性クラブ全国協会
- ・ビジネス・専門職女性クラブ全国連盟
- ・全米ラテン米国民市民連盟
- ・全米黒人 MBA 協会
- ・全米ビジネス・ウーマン協会
- ・全米インディアン教育協会
- ・全米キャリア・ウーマン協議会
- ・知的障害者協会

出典 Heneman, Waldeck and Cushnie, 1996, p.84. 注 一部変更。

以上の他にも MD に継承されている AA 促進諸要因は少なくないが、それについては別稿で論じる。

ここで、ゼロックスの事例を取り上げ、AA の実践から自然に MD に拡大していったことを示そう (Sessa, 1992)。ゼロックスでは、1984 年に過去 10 年間にわたる AA 過程の分析から、3つの強みが明らかになった。強みの第一は、トップ経営層が AA にコミットしており、変化の必要性を理解していたことである。トップ経営層は、①短期的なプログラムではなく、長期的な過程を採用した、②変化を実現するために必要な資源を配分した、③ AA を一つのスタッフ部門の職務としてではなく、経営の優先課題と位置づ

けた。第二の強みは、マイノリティと女性のコーカス・グループが受け入れられ、組織変化を支援する従業員参加 involvement プログラムとして奨励されたことである。第三の強みは、トップ経営層が、マイノリティと女性の課題と関心は、すべての従業員の課題と関心でもあるということを理解したことである。すなわち、管理職の管理能力不足の問題であり、管理職に対して従業員をより良く管理する能力を高めるトレーニングが実施された。

他方、AA 過程には3つの弱点があった。第一に、マイノリティと女性が昇進した場合、たとえ彼女／彼が昇進に十分値するとしても、「AA による昇進」と見なされた。経営幹部は、AA のスティグマを取り除く方法を見つける必要があった。第二に、男性マジョリティは、マイノリティと女性がすべての注目を集め、自分たちは無視されていると感じ、傷ついていた。経営幹部は、すべての従業員集団に等しく注目するシステムを必要としていた。第三に、AA プロセスはあまりにも単純であった。管理職は、マイノリティと女性を何人採用するか決定するさい、基礎的目標を与えられるだけで、ガイダンスはほとんど与えられなかった。

以上を踏まえて、84年、さらにダイバーシティを進めるためにAA過程をBalanced Work Force (BWF:これはゼロックスのMDの呼称である)過程に発展させた。BWFは、女性マジョリティ、男性マジョリティ、女性マイノリティ、男性マイノリティから成る従業員集団を、すべての格付け、職能、組織で、衡平な代表性を達成し、維持することを目標とする。このBWF戦略は、AAおよびEEOのディレクターと彼のスタッフがAA過程の弱点を是正するために考案したものである。BWF過程は、白人男性も含むすべての従業員集団に注目する。かつてのAAの目標達成は、マイノリティと女性の採用のために設定された目標に達するか上回ることであったが、今では、ある集団で目標を上回ることは、他の集団の目標が達成されないことを意味するので注意が必要である。このようにすべての従業員集団に着目することによって、AAのスティグマは減少するだろう。その他の改善点として、管理職がBWFを推進するさいの目標とガイダンスなどの支援策が講じられた。

最後に、ゼロックスは、AA過程とBWF過程によって、長年ダイバーシティを進めてきたが、まだ十分ではないため、今後もAAの目標を継続しなければならないと考えている。ここでは、AAとBWFは今も切り離しがたく存在している。AAの強みはそのまま継続発展させ、弱みは改良して強みに転換された。

V マネジング・ジェンダー・ダイバーシティ

集団間の違いを理解し、多様性を組織文化に組み込んでいく例として、本節ではマネジング・ジェンダー・ダイバーシティを取り上げる。

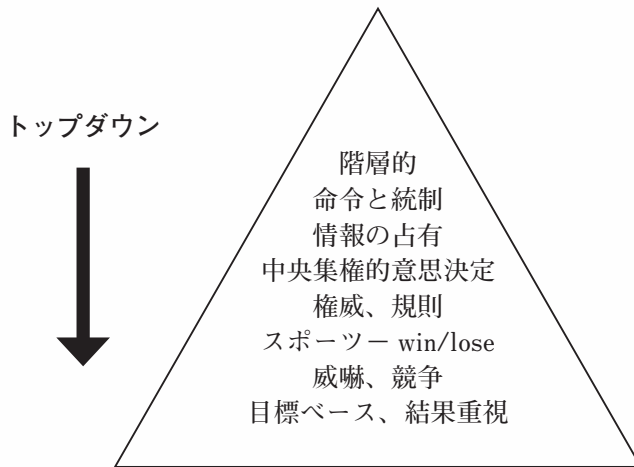
1970-80年代、多くのフェミニストは、女性が成功するには男性と同じかそれ以上に勉強し、働き、パフォーマンスを上げなければならないと信じていた。Annis (2003) は、80年代初頭、多国籍企業のソニーで働いていた。彼女は多くの働く女性たちと同様、フェミニストが主張するように、男性と異なるということは、男性より劣ることを意味して

いると考えていた。「同じであることが平等である」という考えを強く持っていたので、他の女性たちも男性のように行動することを学ぶのを手助けすることに決めた。彼女の周りを見ると、企業世界で多くの女性たちが苦闘していた。彼女は女性たちに、より力強く、きっぱりとした態度で自己主張をしなければならない、また、感情を抑えて、ボスのように話さなければならないと教えた。彼女の場合それで上手くいった。ところが、彼女が女性たちに教えていたあるワークショップで、「どうして女性が変わらなければならないのか？ 男性はどうなのか？」と質問されたことを契機に、自分の考えが間違いであったと理解した。女性を男性のように行動させるのは無意味であり、女性は男性とは異なる！と考えるようになった。彼女が文献を調べてみると、80年代前半までに、女性と男性は全く異なることが解明されていた。女性と男性は、考え方、情報処理、コミュニケーションの仕方において異なっていた。その後の20年間にわたり、彼女は同僚たちと、世界各地で、多様な職種の5万人以上の女性と男性に聞き取り調査を実施してきた。さらに、北米とヨーロッパで、IBM, Xerox, General Motors, The Body Shopなど多くの企業と働いてきた。その大量の調査と経験を踏まえて、彼女は、女性と男性は全く異なり、同じ言葉を使うが、異なる言語を話す、ということの人々が理解し、違いから生じる誤解や問題に打ち勝つ方法を教えている。

ところで、フェミニストたちは、70年代は、女性は男性と同じ潜在能力を持っていると主張するために、そして職場で機会が平等であるべきだと主張するために、女性と男性の違いをしばしば最小化し、否定しさえした。しかし、80年代以降、多くのフェミニスト学者たちは女性の違いを強調し始めた。そして、特に、女性の価値、行動様式、感じ方、そして考え方を称賛し始めた。例えば、男性の官僚制より、女性の民主的で参加的な組織の方が優れているなどと主張した。チームワークと権限委譲が重視される今日の分権的組織には、ヒエラルキーと命令より、女性のソフトなリーダーシップの方が有効である。女性が男性のゲームの仕方を学ぶのではなく、男性が女性のゲームの仕方を学ぶべきである (Wajcman, 1998) などである。ところで、80年代は米国経済の競争力を損なったのは管理に問題があるとされた。そこで、日本の管理技術をいかに導入するかが課題となっていた。日本の組織では、組織目標を達成するために非常に凝集的な集団的コミットメントの文化があり、「ソフト」な人的資源管理をしていると考えられた。女性のソフトなリーダーシップに類似しているとの見方もある。しかし、この類比はより慎重に検討する必要がある、別の機会に論じたい。

女性のリーダーシップの優位性を主張するフェミニストとは異なり、Annis (2003) は、女性も男性も相手を理解するよう努力することが大切だと主張する。彼女はある法律事務所の事例を挙げて説明する。その事務所では、女性の転職率が高かったが、その理由は男性が創ってきた伝統的な官僚制的組織にあった。そこでは、女性がいかに献身的に働き、組織に貢献しても、男性と同様には評価されず、失望して退職していくのである。多くの男性たちも、マッチョな雰囲気、エリート主義、あるパートナーの「スター的地位」などの横柄な行動に支配されている事務所の環境に不満を感じていた。この問題の解決はみんなを傷つけている環境を変えることである。法律事務所、銀行、大規模な国際的な会計事務所環境だけが問題なのではない。そのような環境はすべての種類の組織、すべての分野で依然として存在している。

図表5 伝統的なビジネス・モデル

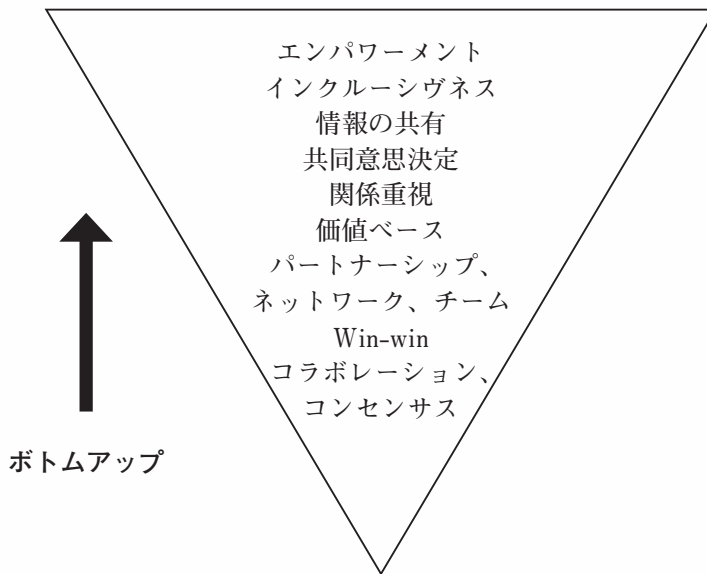


出典 Annis, Barbara, 2003, p.15.

伝統的なビジネス・モデルは、あまりにも普通で普遍的であるので、誰も気づかない。基本的に男性が形成してきた伝統的なビジネス・モデル、それは命令と統制の軍隊モデルに基づいたスポーツ・モデルである（図表5）。女性は、何故このモデルと苦闘するのか。それは単に女性が自然に考え、働く方法に対応していないからである。女性は自然に協力と協調を求める。女性の自然なモデルは、今日の多くのビジネスが採用しようとしている新しい「ボトム・アップ」スタイルのように見える（図表6）。新しいモデルは、ボトム・アップで協調的モデルである。伝統的モデルは、目標と目標達成のための手段を見つけることに焦点を置いている。男性のチームは、「リーダー」「スター」そして最初から独特な構造を持つ。チームはただ目標に合うように、「勝つ」ために存在する。今日のビジネスの世界では、「パートナーシップ」と「チーム・ビルディング」に見るようにチームが非常に流行になっている。しかし、現実には、男性のチームワークの考えは、なお古いモデルに従っている。良いチーム・プレーヤーはボスに従う人である。

Annis が会った女性たちのほとんどは、仕事から得たいものは、自分が何か重要なことをしている、そして高く評価されていると感じられることである。彼女が会ったほとんどの男性も同じように感じている。伝統的なモデルでは誰も幸福ではない。したがって、今日の職場の問題は「女性の問題」ではなく、組織の問題である。それではこの問題を解決するにはどうすればよいのか。男性と女性は全く異なるということをまず認識する。ジェンダーに基づく誤解はすべての人を傷つける。男性が変われば、あるいは女性が変われば済むという問題ではない。男性は女性がどのように違うのか、考え方、情報処理の仕方、コミュニケーションの仕方を理解しなければならない。反対に、女性は男性がどのように違うのかを理解しなければならない。組織環境を変えたいということは、古いモデルを新しいモデルに入れ替えるということではない。古いモデルは今でもよく機能している。ヒエラルキー、中央集権的な意思決定はかなり有効である。しかし、もはやこの環境で働く人は誰も幸せではない。第一に、古いモデルと新しいモデルを調和

図表6 新しいビジネス・モデル



出典 Annis, Barbara, 2003, p.16.

させること、第二に、女性と男性がもたらす特別な強さを認識すること、そして第三に、それらの強さを何時、どのようにして活用するかを知ることによって、組織という働く環境を変えることができる。そのような職場環境で働くことは、女性だけでなくすべての人をより幸福にするだろう。そういう意味で、これはゼロ・サム・ゲームではなく、ウィン・ウィンの状況である。職場環境を変える鍵は、ジェンダーの差異を理解することである。Annisはジェンダーの差異を文献から学んだのではなく、長年の聞き取り調査などの仕事の中で、何度も繰り返し観察したことから学んだ。多くの心理学者、神経学者、精神分析医、人類学者などもジェンダーの差異を理解している。

70年代から、脳科学の研究者たちは、脳の性差研究にPET スキャンなどの医療技術とコンピュータを使い始めた。そして、女性と男性の知的パフォーマンスは等しいが、脳の活動の仕方は異なっていることが解明された (Gurian with Annis, 2008)。例えば、職場での情緒的、関係的体验に対して、一般的に、男性の脳の記憶センターは女性のそれほど活動的ではない。また、この記憶センターを脳の言語センターと結合させる活動も、男性の脳では女性の脳ほど活発ではない。それが、男性が自分の情緒的、関係的体验について語る事が、女性より少ない理由の一つである。GurianとAnnisは、この「知性の性差 gender intelligence」を企業が理解できるよう、トレーニングを提供している。

さらに、男女の脳の活動の仕方が異なるため、リーダーシップ・スタイルやマネジメント・スタイルにも性差が見られる。例えば、90年代にカナダの放送会社CBCが、男女のリーダーシップ・スタイルについて実験をした (Gurian with Annis, 2008)。実験の目的は知らせず、2つのチームを女性と男性のリーダーの下に分け、adventure campを作り上げるようリーダーに指示した。男性リーダーは、すぐにヒエラルキーを創り、命令を与えた。女性リーダーは、ヒエラルキーではなくメンバーとサークルになって、声

がけや腕に触れるなどコミュニケーションを取ろうとした。CBCのコメンテーターは、女性リーダーのチームは命令を欠いていて統制が取れていないので任務を完遂することはできないだろうと予測した。それに反して、女性リーダーのチームは、男性リーダーのチームと同じくらい、ある点ではより上手く、素晴らしい adventure camp を作り上げた。男性リーダーのチームでは問題が起きたが、それはコミュニケーションの欠如によるものであった。他方、女性リーダーのチームでは、より時間がかかったが、コミュニケーションと協力を強調したので、チーム自身の積極的な方法で、時間通りに目標を達成することができた。女性と男性のリーダーシップが異なるとき、人々は従来の伝統的な男性のリーダーシップ・スタイルの観点から、女性のリーダーシップ・スタイルを否定的に評価しやすい。しかし、以上見たように、女性と男性のリーダーシップ・スタイルは異なっても、パフォーマンスに差はない。男性のリーダーシップ・スタイルに偏ることなく、女性のそれも新しいリーダーシップ・スタイルとして理解されなければならない。Gurian と Annis は、それを、「ジェンダーのバランスが取れたリーダーシップ gender-balanced leadership」と呼び、企業を理解を促すよう努力している。

NHK 総合テレビで放送された (2009) デロイト社の事例では、従業員が女性と男性の仕事の仕方や考え方の違いを互いに理解することによって、より働きやすい職場となり、女性の離職率も低下した。また、顧客が女性か男性かで営業スタイルを分けることによって、業績を伸ばしたことが紹介されており、非常に興味深い。

VI おわりに

AA および UD/VD の実践過程から以下のことが明らかになった。すなわち、集団間の差異とユニークな個人間の差異の両方に注目することが重要である。ただし、個人間の多様性を強調しすぎると、集団間の多様性が無視され、集団間の支配・従属という権力関係を見えにくくする。組織文化はけっして中立ではなく支配的集団の文化であり、集団間の多様性に注目することは組織文化の変革を考える上でも必須である。他方で、集団間の多様性に注目する場合は、法で保護されている集団だけでなく、より多様な集団への配慮が必要になる。これが、MD の「ダイバーシティ／個々人のユニークさ」「法で保護されているか否かに関わらず、全集団のインクルージョン」などの基礎的前提へと発展した。また、AA を成功させる諸要因、強みも MD に継承され、一方、弱みは改良して強みに転換してやはり MD に継承されている。すなわち、AA や UD/VD とはまったく関係のない MD の新しいパラダイムと言われるものが、実は AA や UD/VD の真摯な取り組みや試行錯誤の中から獲得されたパラダイムであることが分かった。

今後の課題としては、第一に、AA および UD/VD から MD に発展的に継承されたイニシアティブの研究をさらに進め、その総体を体系的に把握することであり、第二に、新しい平等観に基づくマネジング・ジェンダー・ダイバーシティの研究を深めることである。それによって、日本の MD やマネジング・ジェンダー・ダイバーシティが真に進展するのを促すことが可能になると考える。

本論文は、科学研究費補助金（基盤研究（C））の助成を受けた研究成果の一部である。

引用・参考文献

- Annis, Barbara, 2003, *Same Words, Different Language: Why Men and Women Don't Understand Each Other and What to Do About It*, Piatkus Books.
- Blanchard, Fletcher A., 1989, "Effective Affirmative Action Programs," in Blanchard and Crosby, eds., pp.193-208.
- Blanchard, Fletcher A. and Faye J. Crosby, eds., 1989 (reprint of the original 1st ed.), *Affirmative Action in Perspective*, Springer-Verlag New York Inc.
- Cox, Taylor Jr., 1993, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler.
- Dobbin, Frank, 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press.
- Ferdman, Bernardo M., 1989, "Affirmative Action and the Challenge of the Color-blind Perspective," in Blanchard and Crosby, eds., pp.169-176.
- Gottfredson, Linda S., 1992, "Dilemmas in Developing Diversity Programs," in Jackson, Susan E. and Associates, eds., pp.279-305.
- Gurian, Michael with Barbara Annis, 2008, *Leadership and the Sexes: Using Gender Science to Create Success in Business*, Jossey-Bass.
- Heneman, Robert L., Nancy E. Waldeck and Michele Cushnie, 1996, "Diversity Considerations in Staffing Decision-making," in Kossek and Lobel, eds., pp. 74-101.
- Jackson, Susan E. and Associates, eds., 1992, *Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives*, Guilford Press.
- Jackson, Susan E., 1992, "Stepping into the Future: Guidelines for Action," in Jackson, Susan E. and Associates, eds., pp.319-339.
- Johnston, William B. and Arnold E. Packer, 1987, *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*, Hudson Institute.
- Kossek, Ellen Ernst and Sharon A. Lobel, eds., 1996, *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Blackwell.
- Kossek, Ellen Ernst and Sharon A. Lobel, 1996, "Introduction: Transforming Human Resource Systems to Manage Diversity – an Introduction and Orienting Framework," in Kossek and Lobel, eds., pp.1-19.
- Legal Information Institute at the Cornell Law School の公開情報
- 中里見博、2004、「アメリカの男女共同参画政策」辻村みよ子監修・編『世界のポジティブ・アクションと男女共同参画』東北大学出版会。
- NHK、2009、『NHK スペシャル 女と男 WOMAN and MAN 最新科学が読み解く性 第2回 何が違う？なぜ違う？』NHK 総合テレビで放送。
- Roberson, Loriann and Nancy C. Gutierrez, 1992, "Beyond Good Faith: Commitment to Recruiting Management Diversity at Pacific Bell," in Jackson, Susan E. and Associates, eds., pp. 65-88.

- Sessa, Valerie I. , 1992, “Managing Diversity at the Xerox Corporation: Balanced Workforce Goals and Caucus Groups,” in Jackson, Susan E. and Associates, eds., pp.37-64.
- Schein, Edgar H., 2010, Fourth Edition, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
- シャイン、E. H.、2004、『企業文化 生き残りの指針』白桃書房。
- Thomas, David A., 2001, “The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters,” *Harvard Business Review*, 79(4), pp.98-107.
- Thomas, Roosevelt, 1990, “From Affirmative Action to Affirming Diversity,” *Harvard Business Review*, 68(2), pp.107-117.
- Thomas, Roosevelt, 1991, *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, Amacom Books.
- Thomas, Roosevelt, 1992, “Managing Diversity: A Conceptual Framework,” in Jackson, Susan E. and Associates, eds., pp.306-317.
- Wajcman, Judy, 1998, *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*, The Pennsylvania State University Press.
- Walker, Barbara A. and William C. Hanson, 1992, “Valuing Differences at Digital Equipment Corporation,” in Jackson, Susan E. and Associates, eds., pp.119-137.
- Yakura, Elaine K., 1996, “EEO Law and Managing Diversity,” in Kossek and Lobel, eds., pp.25-50.